



中国

内容摘要：在中国成为“世界工厂”的呼声中，中国制造何以制胜？本文在分析中国企业进军海外市场的动因的基础上分析了中国制造成功的两种途径：OEM 战略和建立自己的品牌，并指出在国际市场上建立自己的品牌才是中国制造最终成功的关键。最后本文也指出在这个过程中，政府也应发挥重要的作用。

关键词：中国制造 OEM 品牌

中国企业走出国门显然已经不再是新闻。而今成为新闻的是，这些在中国名列前茅的企业——包括上广电、美的、海尔、联想、华为、中石油等一连串熟悉的名字——率先走出国门之后，已经取得了令人欣慰的成绩。

2002 年底至去年 7 月，罗兰·贝格公司针对 50 家中国领先企业进行了一次调查，调查报告显示，上

述企业中，有 72% 的企业已经拥有海外经营项目，有 18% 的企业正在筹划海外经营。换言之，90% 的中国领先企业正在经营或准备海外项目。随后，麦肯锡公司的一份调查报告显示了这些中国企业在海外取得的成绩。在这份题为《中国企业进军海外》的调查数据中，业绩排在前三名的赫然是上广电、美的、海尔——来自中国最成熟的家用电器和消费电子的三大巨头：2002 年，上广电海外销售达 10.56 亿美金，占集团销售额的 33%；海尔海外事业部取得了 9 亿美金的成绩；而美的海外销售额也占了总销售额的 27%。

这样的业绩意味着，随着中国经济实力的一步步壮大，原本以中国市场为根据地的中国领先企业已经不满足于本土市场，勇敢地走出国门，加入了竞争形态更复杂的国际市场角逐者的行列，而如今，它

们以成绩单证明了自己进取精神的正确性。

一、中国企业走出国门的动因分析

全球的跨国企业把目光聚集在中国市场的原因就在于中国具有劳动力的比较优势和中国具有世界上最大最具有潜力的消费市场，特别是第二点在世界经济处于低迷的时候尤其具有吸引力。然而，身在其中的中国企业为什么要放弃自己所具有的地利人和的优势而纷纷向国外市场进军并且已经取得不错的成绩呢？对此我们就需要分析中国企业走出国门的动因。

动因之一：开拓海外市场。分析中国制造业的发展过程，我们可以发现存在着这样一个良性循环：大规模生产——规模效益降低成本——大众大量消费——厂商竞争进一步激化——竞争力提高。在这个循环中我们可以发现中国庞大的市

制造何以制胜

□ 刘伟平

场是关键，最初广大的市场前景使得厂家可以不断扩大产能而不用担心市场，根据规模优势理论，产能的扩大往往会取得规模优势，降低成本从而提高企业的利润，利润的提高便会刺激更多厂商的进入，从而市场的竞争日趋激化，最终能存活下来的都是竞争力较高的企业，家电业产生众多实力较为强大的企业都是沿着这个循环走过来的。但是，随着中国经济的进一步发展，中国社会“二元结构”对经济发展的制约显现无疑，中国的消费市场也因此产生了有效需求不足的现象。一边是日趋饱和的城市市场，中国城市经济的高速发展使得城市的消费市场逐渐向奢侈品消费迈进，而这也意味着市场的饱和从而变小；另一边则是农村市场，占中国人口80%的农村人口消费潜力是巨大的，但现在却存在缺乏购买力的问题，而且在这个市场品牌的作用并不明显，价廉具有很大的杀伤力，一些在行业里已经取得优势的企业在这种市场优势并不明显。这样，在许多产业产能开始过剩，竞争加剧，企业面临销售增长和资金的压力也越来越大。因而，本土

消费市场可预见的增长乏力和消费需求的结构变化，已迫使那些领先的企业不得不转移目光，面向海外去寻求自己的未来。

动因之二：确保资源供应。这个动因主要存在于能源型行业中，特别是石油，天然气行业。随着工业化的不断发展深化至今，能源危机已经成为人类生死存亡的关键之一，除了寄望于科学技术进步去寻求新型能源来进行替代之外，更为现实的是怎样去确保现在的能源供应问题。国际能源跨国企业很好地利用全球化的好处在世界地区广泛地寻求资源，因为这有两种好处：一是寻找更为低廉的资源(或是低廉的开发成本)；二是保证能源供应的持续性从而保证公司经营的持续性。另外，发达国家“保护本国资源，优先开发利用外国资源”的政策也鼓励了本国的能源型企业向国外扩张。进入20世纪90年代我国政府也开始意识到这种政策倾向，鼓励我国企业到世界其他地区寻求资源的供应。中国企业一方面从顺应这种政策倾向，另一方面也由于自身在面临中国市场垄断随着市场向外国开放产生的压力也开始积极

地向国外市场进军。中海油、中石油、中石化的案例是最好的证明——面对国内有限的石油储量和日益增长的能源需求，配合国家的能源战略，这三家企业近年来频频在国际并购市场上出手。以中海油为例，从英国石油气集团手中买下里海卡拉干油田8.33%股权，收购代文能源公司印尼东固天然气项目12.5%权益，收购澳大利亚西北大陆架天然气项目的部分权益，在澳大利亚与GORGON签署价值300亿美元的液化天然气交易协议……仅仅最后一项，中海油就能在未来25年间向GORGON购买高达1亿吨的液化天然气。

动因之三：获取先进的技术和品牌。当大量“中国制造”产品占据国际市场，中国开始被称为“世界工厂”时，我们也不能否认一个事实：“中国制造”产品占据的市场大部分是中低档产品，有许多产品虽然是在中国制造，但销售时并不适用中国企业的品牌！这就是中国企业在走出国门所面临的核心技术缺乏和品牌知名度缺乏的问题。同样的问题一样出现在国外品牌进入中国参加竞争的中国市场。因而我国在行业里已经取得领先的企业必须在这两个问题上做出努力，到国外去并购就是一个快捷的途径。西方发达国家在进行的产业结构调整也为我国企业并购他们的一些传统企业从而达到获取先进的技术和品牌的目的提供了可能。TCL在去年并购德国老牌家电企业施耐德从而进入欧洲市场就是这种动因的典范。

二、开拓市场的路径选择
在海外经营中，最为复杂，最

具挑战性的无疑是争夺海外市场。在国际上仍处不知名的企业要开拓海外市场一般有两种路径选择：给跨国公司做 OEM 和品牌建设。

凭借低成本的劳动力资源，中国在世界制造业中开始处于主导地位。据中国海关总署统计，2002 年中国出口总额达 3256 亿美元，2003 年 1 月—6 月，出口总额达 1903 亿美元。中国制造的产品远销欧美及世界各地。有数据显示，2002 年中国生产的电视机占全球生产的 18% 的份额，移动电话占 19%，电脑占 8%（据 CSMWorldwide、Gartner、GlobalInsight 数据）。但经过分析我们会发现，这些成绩的取得靠的就是给跨国公司做 OEM，用自己的品牌占领市场的份额属少数，据麦肯锡研究显示，大多数寻求向海外扩张的中

国企业都是采取 OEM 战略。

OEM 战略的好处就在于它能使企业能迅速建立规模而无需在市场营销方面进行相应投资。得益于信息技术，它们能够建立一个全球性网络，将在中国的生产和在发达市场的营销与设计业务实现无缝连接。这样，对中国企业来说，无需花费建立自己品牌的费用，同时又能成功绕开发达国家的反倾销壁垒，把自己生产的产品销售出去。反之，发达市场的制造商也能将原来成本高昂的生产业务外包出来，从而形成更大的价格灵活性。格兰仕就是采用 OEM 战略实现全球化的一个例子。格兰仕以“全球微波炉的生产车间”自居，通过“贴牌”的做法，赢得了更多的海外市场空间。2002 年，格兰仕集团销售额达 89 亿元人民币，总销售量 1268 万台的规模，赢得了全球微波炉市场 40% 左右的份额。

但是，单纯的做 OEM 而没有自己的在国外市场建立自己的品牌，“中国制造”最终不可能达到“日本制造”的高度。很明显，OEM 战略之所以能成功，就在于跨国公司看中中国低廉的劳动力，而设计、研发仍然由自己的公司本部来做，在这个过程中，中国企业只是赚取加工费。这对于想持续经营的企业来说并不是好事，因为，随着中国经济的进一步发展，整体工资水平也会有一个显著增

加的过程，而全球还有许多像中国这样的发展中国家，他们的劳动力价格也非常低廉，最终跨国公司也会像当初从东南亚转移到中国一样转移到别的国家，那样“中国制造”也许就会变成“印度制造”或“越南制造”等等之类了。

而另一条路径——建立自己的品牌才是“中国制造”能否最终达到“日本制造”或“德国制造”高度的关键。实际上，中国拥有一支日益壮大的高素质工程师队伍，以及用于投资新产品的资金，产品的质量也已经达到一定的高度，现在摆在中国企业面前的问题是，要抛弃一些短视的想法，努力去学会在国际市场建立自己的品牌。在最近几年，国内的一些领先企业在这方面已经开始迈出步伐。如海尔已经以自己的品牌在美国销售小电冰箱，并雄心勃勃地计划到 2005 年抢占美国标准容积电冰箱市场 10% 的份额；联想推出了全球品牌 Lenovo，以利于海外扩张；科健出资赞助英国顶尖足球队埃弗顿队，意在建立知名度；上广电则通过 CosctoWholesale 等美国连锁零售商销售其自有品牌等离子电视等等，这些领先企业的动作都是为了树立自己的国际品牌形象。

然而，在发达市场树立和维护品牌的过程不但复杂、成本高，而且充满不确定性，这需要投入多年时间和巨额资金。一方面，“中国制造”的品牌形象远远低于“美国制造”、“德国制造”，正如上广电北美业务市场营销副总裁 RobertRodriguez 说：“正像多年前消费者因为担心质量问题而不愿购买日本和韩国货一样，中国产品现在正面临着类似的障碍。上广电试图改变目前消费者的这种误解，即在美国市场上的中国品牌电子产品一无是处。”而发达国家的



大多数消费者都拥有自己熟知和喜欢的品牌。另一方面,也是最为致命的——中国制造商缺乏必备的海外市场营销技巧。中国企业没有海外分销渠道和服务网络,对促销或广告知之甚少,定价方面的技巧也十分有限,对西方客户在设计和性能方面的偏好能否迅速找到感觉也是一个未知数。对于这些问题,中国企业应该学会采用渐进式扩张方式。具体来说,由低到高逐级选择直接出口、设立海外代表处、设立海外公司、海外子公司等方式。逐步完善海外经营的平台,分阶段将生产经营环节向目标市场拓展。同时,也可以通过寻找合适的当地市场分销合作伙伴,通过合作来了解当地市场。

三、政府的作用

“中国制造”在走向世界的过程中,除了需要企业自己的努力之外,政府的作用也是很重要的。政府的作用关键就在于为中国企业走出国门创造良好的外部条件。

“中国制造”走向世界市场的道路从来就不平坦,而是荆棘丛生,壁垒重重:①贸易壁垒和贸易摩擦。这是中国企业走出国门面临的首要问题,20年来,我国出口招致的贸易纠纷此起彼伏,反倾销、技术标准、绿色壁垒、劳工标准、知识产权……花样翻新的贸易壁垒层出不穷,我国直到2002年也不不过是世界第5大出口国,却已经连续7年成为世界反倾销头号目标国,令企业疲于应付。②海外商业风险。某些国家信用风险居高不下,某些外商信用不良,存心欺诈,2002年末中国企业海外应收账款折合人民币就超过了1000亿元,使得大多数出口利润本来就相当微薄的企业资金链有断裂之虞。此外,汇率风险也时隐时现。③非商业风险高昂。一些国家社会治安

恶劣,甚至发生大规模社会动荡、政变、内战,中国商人的人身安全受到威胁。

针对上述问题,政府应当从以下方面着手:

首先,化解贸易摩擦,维护出口市场。化解贸易摩擦的途径有几条:①取消对我国出口产业不利的贸易规则,如过分泛滥的反倾销、保障措施、纺织品和服装贸易配额制度、对中国的“非市场经济体”定性等等。确立对我国有利的贸易规则是治本之策。然而,受国力所限,至少近期内在以世贸组织为代表的全球多边贸易框架下,这条上策还不具备太多可行性,往往需要通过区域、双边经贸协定的形式,首先在区域、双边贸易中确立对我国有利的规则,然后逐步推广到多边贸易中。②以贸易报复措施威慑贸易伙伴不要轻易诉诸贸易保护。③建立贸易摩擦预警机制,及时通报国内企业并与贸易伙伴国政府、商会、企业沟通,防患于未然。④在贸易伙伴国内部寻找反贸易保护同盟军,包括信奉自由贸易的学者、媒体、进口商、消费者组织,等等,遏制贸易伙伴的保护主义势力。⑤在贸易摩擦发生后与贸易伙伴谈判,争取最好的解决方案。⑥组织、帮助企业通过海外投资等方式规避贸易壁垒。

其次,帮助企业防范海外信用风险。一般而言,出口企业的防范信用风险工作应当尽可能通过商业化的风险管理方案和风险管理机构来完成,但在商业化风险管理方案和风险管理机构力所不及之处,政府应当与当事国政府据理力争,维护本国出口商合法利益。

第三,建立合理的汇率安排,降低出口商的汇率风险。现行的人民币盯住美元汇率制度给中国出口企业确定了一个稳定的“名义锚”

(Nominal anchor),对中国出口贸易的发展发挥了巨大的促进作用。从长期来看,现行人民币汇率制度必然要走向改革,虽然现在谁也无法预测未来人民币汇率安排的具体细节,但出口商应当有权利期望这个安排充分考虑他们的合法利益。

第四,展开有力的外交活动,敦促东道国政府切实保障华商的人身安全。

与外国政府的贸易保护主义行为相比,贸易伙伴国人民对中国的隔膜能够更有力地阻碍中国的出口。我们不能想象,一个不知道义乌何许地方的外国商人会成为这个“小商品海洋”的忠实用户;我们不能想象,一个将“中国制造”与“地摊货”划了等号的雅皮士会用中国服装、电器来装备自己的生活;我们更不能想象,一个被西方媒体灌输了满脑袋中国“血汗工厂”印象的人权活动家会反对限制进口中国产品。面对这样的隔膜,除了中国企业应该不断地在海外市场建立自己的品牌外,还需要我们政府通过形象推介、引进留学生、吸引外国旅游者等方式作出持之以恒的努力,这种努力应该是全面的,效果才能在长期最终见效,那样“中国制造”才能真正走向世界,中国也才能真正成为“世界工厂”而不仅仅是“加工工厂”。

参考资料

1. 杨大楷,应望江等:2002年中国投资发展报告,上海财经大学出版社,2002;
2. 聂名华:中国境外直接投资研究,百家出版社,2001;
3. 王海云:“绿色壁垒对我国企业海外市场的影响”,《商业研究》,2002.(12);
4. 田中禾,崔秀海:“名牌即盾牌”,《商业时代》,2002.(21)。

(作者单位:厦门大学经济系)

责任编辑:蔡景蕊